

# **PROCESSO DE ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO EM TEMPOS DE PANDEMIA E TELETRABALHO**

Perceção dos Novos Colaboradores em  
Relação ao seu Processo de Acolhimento e  
Integração



ESCOLA SUPERIOR DE ALTOS ESTUDOS

**Relatório de Estágio em Gestão de Recursos  
Humanos e Comportamento Organizacional**

COIMBRA, 2021

## **Processo de acolhimento e integração em tempos de pandemia e teletrabalho**

### **Perceção dos novos colaboradores em relação ao seu processo de acolhimento e integração**

**Ana Vanessa dos Santos Reis**

Relatório de Estágio Apresentado ao ISMT para Obtenção do Grau de  
Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

**Orientador:** Professor Especialista José Ricardo Costa Andrade

**Orientadora da Empresa de Acolhimento:** Rute Esteves

**Local de Estágio:** MedicineOne, Life Sciences Computing

**Coimbra, setembro de 2021**

# Índice

Introdução .....	1
<b>Parte I - ESTÁGIO .....</b>	<b>3</b>
Apresentação da Instituição de Acolhimento .....	4
Quem Somos .....	4
História.....	4
Missão, Visão e Valores.....	6
Organograma.....	6
Caraterização Sociodemográfica.....	7
Departamento de Recursos Humanos .....	8
Objetivos Gerais e Específicos do Estágio .....	10
Cronograma das Atividades de Investigação .....	10
Atividades Desenvolvidas no Estágio .....	11
Reflexão Crítica.....	14
Propostas de Melhoria.....	15
<b>Parte II - ESTUDO .....</b>	<b>19</b>
Resumo .....	20
Abstract.....	21
Enquadramento Teórico .....	22
Processo de Acolhimento e Integração .....	22
Importância do Processo de Acolhimento e Integração.....	23
Teletrabalho .....	24
Enquadramento do Tema e Objetivos .....	25
Metodologias .....	26
Amostra.....	26
Procedimentos.....	28
Instrumentos.....	29
Metodologia de Tratamento dos Dados .....	29
Apresentação dos Resultados .....	30
Discussão.....	33
Limitações e Sugestões de Melhoria.....	35
<b>Parte III - REFLEXÃO .....</b>	<b>38</b>
Conclusões .....	39
Referências Bibliográficas .....	41

# Índice de Figuras

## Parte I - ESTÁGIO

Figura 1 – Organograma da MedicineOne.....	7
Figura 2 – Cronograma das Atividades de Investigação .....	10
Figura 3 – Análise SWOT do Estágio.....	14
Figura 4 – Proposta de Plano de Acolhimento e Integração .....	17

# Índice de Tabelas

## Parte I - ESTÁGIO

Tabela 1 – Caracterização Sociodemográfica.....	8
Tabela 2 – Processo de Recrutamento e Seleção .....	11
Tabela 3 – Processo de Acolhimento e Integração .....	12
Tabela 4 – Desenvolvimento de Competências .....	12
Tabela 5 – Tarefas Administrativas .....	13

## Parte II – ESTUDO

Tabela 6 – Caracterização Sociodemográfica.....	27
Tabela 7 – Antes do 1º Dia de Trabalho .....	30
Tabela 8 – 1º Dia de Trabalho .....	31
Tabela 9 – 1ª Semana de Trabalho.....	32
Tabela 10 – Processo de Acolhimento e Integração .....	32
Tabela 11 – Avaliação dos Diferentes Momentos do Processo .....	33

## **Índice de Siglas**

PDF – Portable Document Format

GRH – Gestão de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

SNS – Serviço Nacional de Saúde

TI – Tecnologias da Informação

## Introdução

Este Relatório de Estágio enquadra-se no âmbito da obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, conferido pelo Instituto Superior Miguel Torga.

O estágio foi realizado na MedicineOne, Life Sciences Computing – uma empresa totalmente portuguesa dedicada ao desenvolvimento de *software* para a área da saúde –, entre o dia 21 de setembro e o dia 13 de dezembro de 2020, perfazendo um total de aproximadamente 456 horas. As atividades desempenhadas foram no Departamento de Recursos Humanos da empresa, sob orientação da Diretora deste.

O objetivo da redação deste Relatório de Estágio não se restringe a uma mera descrição das tarefas realizadas. Neste sentido, serão apresentadas três propostas de melhoria em função das necessidades organizacionais e da prática das atividades de estágio, e será também apresentado um estudo empírico relativo ao processo de acolhimento e integração realizado em contexto de trabalho remoto e noutros contextos, analisando a perceção que os participantes têm relativamente ao modo como foram acolhidos e integrados na MedicineOne no momento em que iniciaram funções.

Para além do tema em estudo ser algo que suscita interesse pessoal, a própria empresa também compreende a importância do processo de acolhimento e integração e do impacto direto que este tem na satisfação dos novos colaboradores com aquela que é a sua nova realidade organizacional. Uma vez que há poucos profissionais da área das Tecnologias da Informação (TI) no mercado de trabalho e que a aprendizagem dos conceitos da área da saúde requer bastante tempo de formação, existe um elevado esforço na satisfação do capital humano em todos os processos da Gestão de Recursos Humanos (GRH) com vista a potenciar a sua permanência na empresa o máximo de tempo possível.

Dadas as condições de trabalho impostas pela situação pandémica que se vive, o processo de acolhimento e integração era um dos processos que mais preocupação causava, na medida em que os novos colaboradores não tinham a oportunidade de conhecer os seus colegas pessoalmente. Isto levantava implicações ao nível da sua integração na cultura da empresa.

Neste sentido, definir e implementar um novo processo de acolhimento e integração ajustado às circunstâncias de pandemia tornou-se fundamental e analisar a perceção dos

colaboradores em relação a este processo ao longo de diferentes momentos da organização também. Só através desta análise, será possível refletir sobre o que tem sido feito ao longo dos anos e introduzir constantes melhorias.

Assim, o estudo apresentado tem como instrumento de medida um questionário por ser um método mais objetivo e permitir uma maior facilidade e rapidez de resposta junto das amostras, assim como uma maior uniformidade e prontidão de análise das mesmas. Os dados recolhidos foram introduzidos no Statistical Package for the Social Sciences (IBM-SPSS), versão 27, de modo a retirar conclusões sólidas.

Relativamente à estrutura do Relatório de Estágio, este encontra-se dividido em três partes: Parte I – Estágio; Parte II – Estudo; Parte III – Reflexão.

A primeira parte, correspondente ao estágio, começa com a apresentação e caracterização da MedicineOne, onde se refere o seu propósito, a sua história, missão, visão e valores, é descrito e apresentado o organograma, procede-se a uma caracterização sociodemográfica e expõe-se algumas características do Departamento de Recursos Humanos. De seguida, apresentam-se os objetivos gerais e específicos do estágio, o cronograma definido para a realização das atividades de investigação e é ainda exposto em quatro tabelas – em função dos diferentes processos de RH – todas as atividades que foram desenvolvidas durante a realização do estágio, dividindo em cada tabela as atividades que foram realizadas com um caráter regular e as que foram realizadas com um caráter extraordinário. Por fim, é realizada uma reflexão crítica com base numa análise SWOT do estágio e são apresentadas as propostas de melhoria.

A segunda parte do relatório incide sobre o estudo empírico realizado. Começa com o resumo/*abstract*, seguido de um enquadramento teórico, através de uma apresentação sumária dos conceitos e abordagens do tema escolhido assentes numa breve revisão de literatura, e um enquadramento do tema e objetivos, explicando o âmbito do estudo e a sua pertinência no contexto sociodemográfico geral e no contexto da MedicineOne. Posteriormente, são apresentadas as metodologias do estudo (i. e., amostra, procedimentos, instrumentos e metodologia de tratamento de dados), procede-se à apresentação dos resultados e termina-se com a discussão destes, incluindo aqui as limitações do estudo e a indicação de algumas sugestões.

Por último, a terceira parte do relatório diz respeito a uma reflexão final de todo o relatório e inclui as conclusões alcançadas com a realização da primeira e segunda parte.



# **Parte I – ESTÁGIO**

## **Apresentação da Instituição de Acolhimento**

### **Quem Somos**

A MedicineOne é uma empresa tecnológica 100% portuguesa que se dedica ao desenvolvimento de um software direcionado para o mercado da saúde. Este software chama-se M1 e consiste numa solução de gestão clínica de pequenas e grandes unidades de saúde, sistemas de saúde públicos (45%) e privados (55%) em instalações *onsite* ou *cloud computing* (MedicineOne, s.d.; MedicineOne, Life Sciences Computing, 2020).

Todas as interações entre os utentes e uma unidade de saúde são registadas no sistema de informação M1, já que este possui uma panóplia de valências, tais como, todo o processo administrativo, prescrição de receitas, marcação de consultas, procedimentos relativos ao bloco operatório (e.g., quantidade de anestesia a administrar), internamento, entre outras. O objetivo do software é auxiliar os profissionais de saúde e diminuir ao máximo os erros clínicos, que podem custar a vida dos utentes.

### **História**

“Consultórios” foi o nome dado à primeira geração do atual M1, em 1988. A aplicação surge neste ano e nasce da generosidade entre dois amigos: o fundador, João Miguel, e um médico seu amigo, Dr. Alberto Pereira da Silva.

Numa altura em que chegavam ao mercado os primeiros computadores pessoais, o Dr. Alberto lembrou-se de pedir ao João Miguel, que tinha o sonho de ser programador, para desenvolver um software que o apoiasse nas suas consultas e assim foi iniciado o desenvolvimento da primeira geração do atual M1.

A aplicação foi sendo divulgada entre os médicos e, em 1990, esta primeira versão é introduzida no mercado, nomeadamente no Centro de Saúde de Celas, em Coimbra (Miguel, 2020). Esta era uma solução simples que disponibilizava algumas funcionalidades estatísticas e um processo clínico eletrónico reduzido, no entanto em 1991 a Indústria Farmacêutica reconheceu o seu valor e adquiriu mais de 200 licenças que foram distribuídas a médicos de família portugueses (MedicineOne, s.d.).

Nos anos seguintes foram lançadas novas gerações da solução, aumentando sempre o âmbito clínico e as capacidades estatísticas, incluindo a introdução de novos módulos. Só após

10 anos do “Consultórios” é que o fundador contrata alguém para começar a trabalhar consigo. A equipa foi crescendo nos anos seguintes e, em 2002, existem cinco pessoas inteiramente dedicadas ao desenvolvimento e suporte da solução oferecida.

Em 2003 é lançada a sexta geração da solução e, nesse ano, os Açores tornaram-se a primeira região nacional a ter todas as unidades de cuidados de saúde primários informatizadas clínica e administrativamente com o Consultórios.

Com o lançamento da sétima geração em 2006, o Consultórios passa a chamar-se MedicineOne e toda a solução é redesenhada de raiz, de modo a ficar apta para responder aos desafios dos grandes sistemas de saúde. Esta nova solução passa a permitir a gestão de múltiplas organizações dispersas geograficamente em uma única base de dados.

Em 2011 é lançado em Portugal o My MedicineOne, um software de gestão clínica desenvolvido para gerir pequenos consultórios de forma autónoma. Este permitiu a prescrição eletrónica de medicamentos, a gestão dos processos clínico e administrativo e a gestão de agendamentos, conquistando rapidamente cerca de 70% do mercado privado.

Depois do primeiro processo de internacionalização do software no Brasil e em Angola durante 2010, no ano de 2012 assiste-se a mais uma internacionalização. Desta vez em Cabo Verde, na sequência do governo ter escolhido o MedicineOne para a informatização integral do SNS – 5 hospitais e 35 centros de saúde.

Com a migração da solução MedicineOne para novas unidades do Serviço Nacional de Saúde português, em 2014 consegue-se uma presença correspondente a quase 20% das unidades de saúde da rede de cuidados de saúde primários.

Em 2015 e 2016, o grupo Luz Saúde e o grupo Lusíadas Saúde, decidem estabelecer uma parceria com a MedicineOne e procedem à informatização dos seus hospitais. Para além disto, é ainda lançado o eu+, a primeira aplicação móvel destinada aos utentes, para que estes possam ter um controlo da sua própria saúde. O Governo Regional dos Açores reconhece as suas qualidades e adota-a para toda a região (MedicineOne, s.d.).

Mais recentemente, a MedicineOne tinha como projeto futuro o desenvolvimento de uma solução de Teleconsulta. Com o aparecimento do vírus Covid-19 e das medidas de confinamento impostas pelo Governo em março de 2020, a MedicineOne alinhou todos os seus recursos para o rápido desenvolvimento da solução que já estava a ser planeada, tendo sido bem-sucedida no seu lançamento.

## **Missão, Visão e Valores**

A MedicineOne tem como missão ajudar os profissionais de saúde, mediante o alcance do seu máximo potencial na prestação de cuidados de saúde aos seus utentes, com o objetivo de melhorar a sua qualidade de vida.

Tendo em conta esta missão, na sua visão está presente a ambição de se tornar na melhor empresa do mundo ao nível do desenvolvimento de software inteligente para a área da saúde, respondendo às necessidades e exigências dos profissionais e colocando os utentes no centro de todos os processos.

Relativamente aos valores, a MedicineOne pauta-se pela inovação no desenvolvimento do produto, pela colaboração, transparência e agilidade na relação com os seus clientes, pela criação de relacionamentos positivos dentro e fora do ambiente organizacional e pela melhoria contínua em todos os seus processos (MedicineOne, s.d.).

## **Organograma**

Embora todas as relações dentro da MedicineOne sejam informais e se procure manter um ambiente familiar – originado pelo lento crescimento da empresa ao longo dos anos –, existe uma estrutura hierárquica que deve ser respeitada para que exista uma organização nos procedimentos internos.

Assim, conforme se pode ver na Figura 1, o organograma da empresa é composto por três níveis:

- O 1º nível é constituído pelos três administradores, entre os quais se encontra o fundador da empresa;
- O 2º nível é composto pelos diretores de departamento – cada departamento tem um diretor;
- O 3º nível integra todas as restantes funções que existem na empresa, não havendo uma ordem hierárquica específica neste nível.

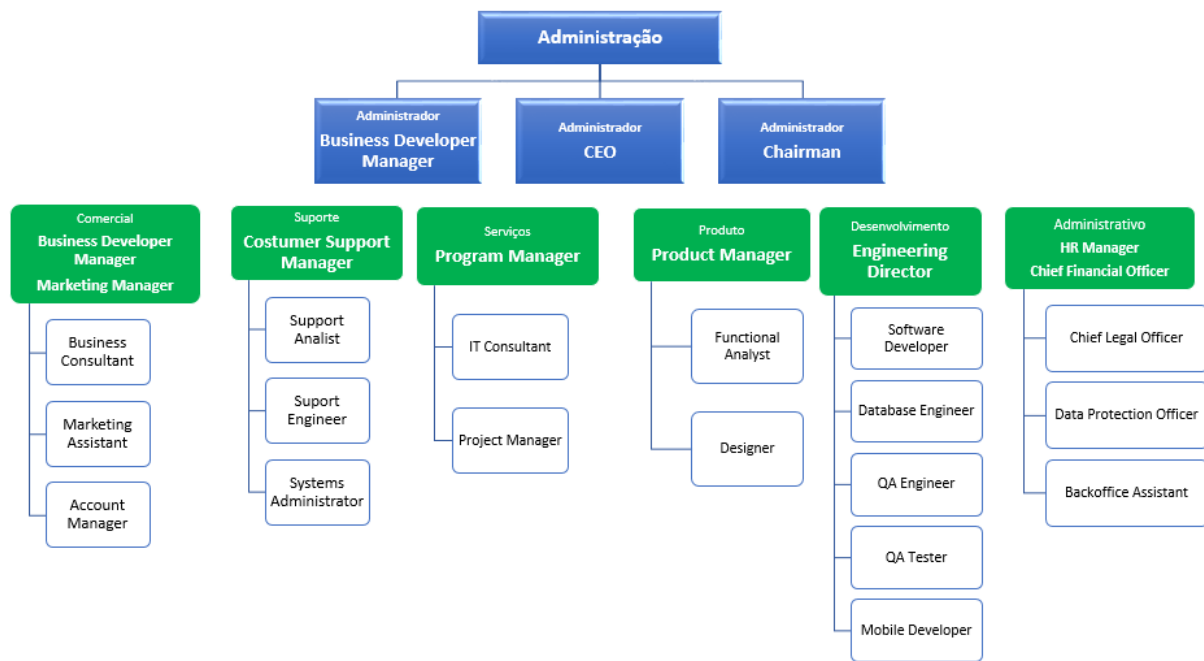


Figura 2. Organograma da MedicineOne

A comunicação interna deve respeitar os diferentes níveis, o que significa que o 3º nível deve dar resposta e expor situações ao 2º nível para que se possam encontrar soluções. Quando tal não é possível, é o 2º nível que deve levar as preocupações ao 1º nível e, posteriormente, transmitir informações de volta ao 3º nível.

## Caracterização Sociodemográfica

Atualmente, a MedicineOne é constituída por 65 colaboradores, sendo a maioria do sexo masculino (72.3%). A média de idade é 37 anos e os valores estão compreendidos entre os 23 e 60 anos. Quanto às habilitações literárias, a maioria possui uma licenciatura (60%) e os restantes têm o ensino secundário (21.5%) ou mestrado (18.5%).

Os colaboradores estão distribuídos por três zonas geográficas: 2 trabalham (3.1%) no Porto, 49 colaboradores (75.4%) trabalham em Coimbra e 14 colaboradores (21.5%) trabalham em Lisboa.

Em relação aos departamentos, os maiores são o do Desenvolvimento (36.9%) e (27.7%) Serviços. O Suporte é constituído por 9 colaboradores (13.8%) e os restantes departamentos têm menos de 5 colaboradores em cada um (Administrativo, Comercial/marketing e Produto). A Administração possui 3 administradores.

Por fim, a média de antiguidade na empresa é de 6 anos, sendo que 28 pessoas (43.1%) trabalham há 4 ou menos anos na empresa, 20 pessoas (30.8%) já trabalham entre 5 a 9 anos na empresa e 16 pessoas (26.1%) trabalham há 10 ou mais anos na empresa (Tabela 1).

**Tabela 1**  
*Caracterização Sociodemográfica*

		<b>M (DP)</b>
<b>Idade</b>		36.86 (6.717)
		<b>N (%)</b>
<b>Sexo</b>	Feminino	18 (27.7)
	Masculino	47 (72.3)
<b>Habilitações literárias</b>	Ensino Secundário	14 (21.5)
	CET/CTeSP	-
	Licenciatura	39 (60.0)
	Mestrado	12 (18.5)
	Pós-graduação	-
<b>Localização geográfica</b>	Porto	2 (3.1)
	Coimbra	49 (75.4)
	Lisboa	14 (21.5)
<b>Departamento</b>	Administração	3 (4.6)
	Administrativo	4 (6.2)
	Desenvolvimento	24 (36.9)
	Comercial/marketing	4 (6.2)
	Produto	3 (4.6)
	Serviços	18 (27.7)
	Suporte	9 (13.8)
<b>Antiguidade</b>	[1,4]	28 (43.1)
	[5,9]	20 (30.8)
	[10,14]	14 (21.5)
	[15,19]	3 (4.6)

Nota. N = Frequência; M = Média; DP = Desvio-padrão; % = Percentagem.

## Departamento de Recursos Humanos

O departamento de RH da MedicineOne é constituído apenas por uma pessoa, que é advogada. Esta exerce funções na empresa há nove anos, tendo ao longo destes anos desenvolvido tarefas em vários departamentos antes de ter chegado a onde se encontra hoje. Por isso, pode-se afirmar que é uma pessoa que conhece muito bem a empresa, sabe o que se faz em cada departamento e tem uma boa relação com os diferentes colaboradores.

De entre os valores assumidos pela MedicineOne, os da transparência, criação de relacionamentos positivos e a melhoria contínua são os que mais se destacam ao nível da GRH. Ao longo do período de estágio, foram vários os momentos identificados que são capazes de comprovar a presença destes valores na sua forma de atuar como, por exemplo, o facto de ser comunicado, desde o primeiro dia de cada novo colaborador, que não são permitidos comportamentos capazes de denegrir alguém para benefício próprio e que esse tipo de conduta dificilmente terá as consequências positivas desejadas.

Para além disto, verificou-se que existe uma grande valorização dos colaboradores. Acredita-se fortemente que as pessoas não são descartáveis, existe uma confiança e ajuda mútua, proporcionam-se oportunidades de recrutamento interno e a progressão de carreira é assente unicamente na meritocracia, não se aceitando ações que prejudiquem os outros.

Constatou-se também que na MedicineOne existe uma cuidada gestão do seu capital humano, uma vez que a curva de aprendizagem no setor em que atua é muito grande e que existe uma escassez de profissionais da área de TI disponível. Por este motivo, existe um elevado esforço na manutenção da satisfação e retenção dos colaboradores.

No sentido de aumentar o sentimento de pertença e união, e em períodos em que era possível, ao longo do ano procedia-se à realização de vários eventos internos, tais como o jantar de Natal com colaboradores, respetivas famílias e ex-colaboradores, lanches sem ocasião específica e almoços de despedida de colaboradores.

Devido às circunstâncias de pandemia, a maioria dos colaboradores está atualmente em teletrabalho e os eventos foram cancelados. Contudo, a empresa tem as portas abertas para quem quiser ir trabalhar presencialmente alguns dias, mediante o preenchimento de um sistema de reserva de lugar para que se respeite a lotação máxima de pessoas a trabalhar no mesmo espaço. Todos os que preferem estar em teletrabalho têm a possibilidade de levar um posto de trabalho completo (e.g., portátil, *docksation*, monitores, rato, teclado, fones e cadeira), de forma a terem todas as condições que teriam caso estivessem a trabalhar na empresa.

Após a observação do ambiente organizacional, pode-se afirmar que a MedicineOne tem a confiança e empenho dos seus colaboradores e existe uma relação de ajuda e preocupação mútua. Nesta empresa os colaboradores “vestem a camisola” e estão alinhados com aquilo que são os valores, a missão e a visão da empresa para a qual trabalham.

## Objetivos Gerais e Específicos do Estágio

Os objetivos gerais definidos para a realização do estágio são facultar experiência específica na área da gestão de recursos humanos, facilitar e promover a inserção na vida profissional e desenvolver a aplicação de métodos e técnicas de intervenção.

Aquando a entrevista com a Diretora do Departamento de RH foram solicitados como objetivos específicos a elaboração e implementação de um novo processo de acolhimento ajustado à nova realidade de pandemia, a formulação de um novo manual de funções e do manual do colaborador, para além do apoio aos restantes processos de RH em curso. Os manuais tiveram como prazo para estarem completos até ao final do período de estágio.

## Cronograma das Atividades de Investigação

Com o apoio do Orientador de Estágio do Instituto Superior Miguel Torga nas atividades de investigação, ao longo do tempo foi sendo definido o seguinte cronograma:

Atividades	Mês									
	Set. 2020	Out. 2020	Nov. 2020	Dez. 2020	Jan. 2021	Fev. 2021	Mar. 2021	Abr. 2021	Mai. 2021	Jun. 2021
Recolha de informação sobre a MedicineOne										
Redação da 1ª Parte do Relatório de Estágio										
Revisão de literatura - construção de um questionário										
Recolha de dados A1 - questionário online										
Revisão de literatura - redação do enquadramento teórico										
Recolha de dados A2 - questionário online										
Redação da 2ª Parte do Relatório de Estágio										
Redação da 3ª Parte do Relatório de Estágio										
Revisão final do Relatório de Estágio										

Figura 2. Cronograma das Atividades de Investigação



## Atividades desenvolvidas no estágio

Durante o período de estágio foram desenvolvidas várias atividades de âmbito estratégico, nomeadamente ao nível do processo de recrutamento e seleção, do processo de acolhimento e integração e também atividades relacionadas com o desenvolvimento de competências. Para além destas atividades mais estratégicas, foram realizadas outras de âmbito administrativo.

Para facilitar a descrição de cada tarefa, o seu âmbito e a identificação das que foram realizadas com um carácter regular e as que foram realizadas com um carácter extraordinário, segue-se a apresentação das seguintes quatro tabelas:

**Tabela 2**

*Processo de Recrutamento e Seleção*

PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	
Atividades	Descrição
Regulares	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Análise e seleção curricular:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Os currículos eram recebidos no e-mail de recrutamento da empresa e procedia-se a uma triagem curricular;</li> <li>- Após a seleção dos currículos, estes eram guardados na pasta referente ao processo de recrutamento em questão.</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agendamento de entrevistas:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procedeu-se a uma troca de e-mails com os candidatos selecionados para agendar uma 1ª fase de entrevista ao nível dos RH;</li> <li>- Depois contactou-se por e-mail os candidatos selecionados para irem à 2ª fase do recrutamento, que consiste numa entrevista com o Responsável de Departamento.</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acompanhamento de entrevistas:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presença na 1ª fase de entrevista, com o objetivo de anotar o que os candidatos diziam e, depois, discutir sobre quais os candidatos que passavam à fase seguinte.</li> </ul> </li> </ul>
Extraordinárias	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Respostas de rejeição:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aos não selecionados na primeira triagem curricular, era enviado um e-mail a agradecer a sua candidatura e a explicar que o perfil não correspondia ao que se procurava naquela vaga, contudo o currículo seria guardado para futuros recrutamentos, por um período máximo de 90 dias para cumprimento do Regulamento Geral de Proteção de Dados;</li> <li>- Aos candidatos que fossem à 1ª fase, mas não fossem à 2ª fase, era enviado um e-mail a explicar que não passavam à fase seguinte e indicava-se qual ou quais os critérios que tinham sido privilegiados para a seleção de outros candidatos;</li> <li>- Após a seleção da pessoa a quem se iria apresentar uma proposta, era enviado um e-mail aos restantes candidatos a explicar que não tinham sido selecionados para integrar a equipa e dava-se o respetivo enquadramento sobre o(s) critério(s) que tinham sido privilegiados para a seleção de outra pessoa.</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaboração de anúncios:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sempre que foi necessário abrir um processo de recrutamento novo, procedia-se à elaboração do respetivo perfil de competências e construção do anúncio para divulgação interna e no LinkedIn.</li> </ul> </li> </ul>

**Tabela 3***Processo de Acolhimento e Integração*

PROCESSO DE ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO	
Atividades	Descrição
Regulares	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Envio de documentos:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- No primeiro dia dos novos colaboradores, era enviado por e-mail o Manual do Colaborador, o Código de Conduta, a Minuta do Contrato de Trabalho e o formulário de adesão ao Seguro de Saúde.</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formação de acolhimento:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acompanhamento desta ação, que consistia na apresentação da empresa (história, missão, visão, valores, normas e procedimentos) e do espaço físico.</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Breaking Bread</i>:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realização de lanches de acolhimento com a equipa dos novos colaboradores;</li> <li>- Assegurar o cumprimento de todas as normas de segurança da DGS em vigor durante a realização do evento.</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Welcome Meeting!</i>:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realização de reuniões virtuais de 30 minutos, divididas por equipas/departamentos para apresentação dos novos colaboradores aos colegas e dos colegas aos novos colaboradores;</li> <li>- Envio de convites a incentivar os colaboradores a participar nestas ações.</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avaliação:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboração de um questionário de avaliação da satisfação dos novos colaboradores relativamente ao seu processo de acolhimento;</li> <li>- Envio do questionário a cada novo colaborador, após o término das Welcome Meetings.</li> </ul> </li> </ul>
Extraordinárias	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reformulação do Manual do Colaborador:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atualização do conteúdo do Manual do Colaborador e integração de novas secções.</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaboração de um novo plano de acolhimento:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tendo em consideração as circunstâncias atuais de pandemia e teletrabalho, foi elaborado um novo plano de acolhimento ajustado à nova realidade e o respetivo template checklist de procedimentos.</li> </ul> </li> </ul>

**Tabela 4***Desenvolvimento de Competências*

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS	
Atividades	Descrição
Extraordinárias	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formação certificada:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pesquisa de cursos/exames de certificação e respetiva inscrição dos colaboradores.</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avaliação:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboração e divulgação de um inquérito para avaliar a eficácia da formação realizada durante o ano de 2020.</li> </ul> </li> </ul>

**Tabela 5**  
*Tarefas Administrativas*

TAREFAS ADMINISTRATIVAS	
Atividades	Descrição
Regulares	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ajudas de custo:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- No dia 28 de cada mês, procedeu-se ao levantamento das ajudas de custo dos colaboradores para enviar à Chief Financial Officer.</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Despesas:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nos dias 14 e 29 de cada mês, procedeu-se ao levantamento das despesas e respetivas faturas dos colaboradores para enviar à Chief Financial Officer.</li> </ul> </li> </ul>
Extraordinárias	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Controlo de horas e férias:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Levantamento do número de horas de cada colaborador, de modo a apurar se tinham horas para compensar;</li> <li>- Verificação dos dias de férias gozadas e por gozar de cada colaborador.</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Solicitação de dados pessoais:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Antes de cada novo colaborador entrar, era enviado um e-mail a solicitar os seus dados pessoais para o preenchimento da Minuta de Contrato e para se proceder à admissão na Segurança Social.</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Minutas de Contrato:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Preenchimento e envio das Minutas de Contrato com os dados dos colaboradores.</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Seguro de Saúde:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Preenchimento do boletim de adesão/alteração e envio ao intermediário da agência do seguro.</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Medicina no Trabalho:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contacto com as clínicas para solicitar credenciais para análises e proceder posteriormente à marcação de consultas de admissão ou periódicas.</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Declarações:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Preenchimento de declarações sempre que os colaboradores solicitavam, nomeadamente declarações sobre horário de trabalho, tipo de contrato e para deslocações fora do concelho de residência.</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manual de Funções:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formulação de um novo manual de funções, tendo como referência o antigo.</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ação de Natal:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recolha de sugestões juntos dos colaboradores, sobre instituições para apoiar na ação de Natal;</li> <li>- Contacto com as várias instituições para perceber qual a ajuda que estas precisavam.</li> </ul> </li> </ul>

A realização destas atividades permitiram desenvolver várias competências pessoais e profissionais, uma vez que foram colocados em prática os conteúdos teóricos aprendidos nas diversas unidades curriculares do Mestrado.

Importa ainda referir que as tarefas de elaboração e implementação de um novo plano de acolhimento e integração, a formulação de um novo manual de funções e também do manual do colaborador foram realizadas dentro dos prazos estabelecidos. Contudo, apenas o plano de acolhimento e integração foi, de imediato, colocado em prática. Ambos os manuais propostos ficaram por ser revistos e aprovados pela Administração da MedicineOne.

## Reflexão Crítica

Concluído o estágio na MedicineOne, é possível fazer uma avaliação muito positiva relativamente aos conhecimentos e competências adquiridos, tanto enquanto observadora como executadora de processos de trabalho no Departamento de Recursos Humanos da empresa. Apresenta-se em seguida uma retrospectiva crítica sobre a experiência de estágio através de uma análise SWOT:

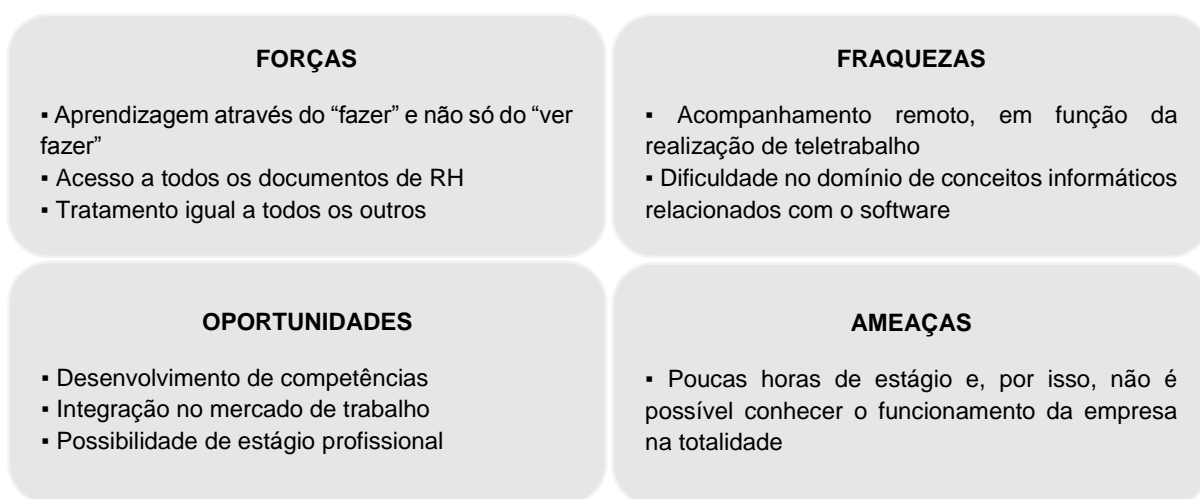


Figura 3. Análise SWOT do Estágio

Considera-se como força deste estágio o facto de ter existido um grande incentivo para pesquisar e realizar as tarefas autonomamente, em vez de apenas observar o modo como se faz e depois replicar. Depois de executadas as tarefas, estas eram analisadas para serem validadas ou para se proceder à correção daquilo que carecia de alguma melhoria – se errasse não havia problema, pois era dito para considerar o erro como uma lição para o futuro. Este foi um dos aspetos considerados como mais positivos, uma vez que se aprende mais facilmente a fazer as tarefas do que apenas a observar e fazer igual.

Outras forças importantes foram o caso de desde o início do estágio ter sido dado acesso a todos as pastas e documentos de RH, incluindo os mais sensíveis (e.g. documentos com a estrutura salarial), bem como ter sido sempre tratada como uma colaboradora e colega de trabalho igual a todos os outros – entregaram todo o material de trabalho e acessos às instalações físicas e informáticas, e ainda brindes com o logotipo da MedicineOne que costumam ser oferecidos a todos os novos colaboradores (garrafa de vidro, caneta, caderno e lanyard). Para além disto, sentiu-se a necessidade de adquirir uma agenda semanal para a

marcação das entrevistas, bem como de um livro para auxiliar na elaboração do manual de funções, e a empresa rapidamente se predispôs a oferecer este material, de modo a que tivesse acesso a tudo aquilo que era necessário para a realização das tarefas. Ou seja, apesar de se tratar de uma integração na empresa no âmbito de um estágio curricular, houve preocupação em criar todas as condições consideradas essenciais sem qualquer tipo de discriminação por se tratar de um estágio.

Como fraquezas são indicadas algumas. A realização do estágio em regime de teletrabalho é uma dessas fraquezas pois, embora tenha sido sempre dado todo o apoio, há barreiras que são difíceis de ultrapassar num regime *online*, nomeadamente, ao nível da relação com as pessoas. Também a complexidade de conceitos relacionados com o software e a área de TI durante a realização das entrevistas será uma dessas fraquezas, uma vez que é desafiante acompanhar e compreender quais as competências que os candidatos possuem a nível técnico.

No que concerne às oportunidades, a experiência de estágio permitiu desenvolver competências técnicas e pessoais – foi aprendido, por exemplo, qual a melhor forma de comunicar com os colaboradores, especialmente quando se pretende solicitar a sua colaboração nalguma atividade (é preciso explicar-lhes a importância de tal procedimento, de modo a que percebam que não contribuirão não é uma opção razoável). Foi dada a oportunidade de integrar no mercado do trabalho e conhecer uma realidade empresarial e, ainda, a realização deste estágio abriu portas para continuar a desenvolver competências através da realização de estágio profissional.

Por fim, a única ameaça encontrada é o facto de o estágio curricular só ter a duração de 420h. Considera-se que apenas ao fim deste tempo é que se começou a compreender quase na totalidade a dinâmica da empresa e foi possível realizar as tarefas propostas de forma ainda mais autónoma. Estando este 2º ano de mestrado apenas dirigido para a realização do estágio curricular e redação do respetivo relatório, seria benéfico aumentar as horas de modo a corresponderem a um semestre, deixando um segundo semestre disponível para a redação do relatório.

## **Propostas de Melhoria**

Através da observação dos procedimentos relacionados com a GRH da MedicineOne e da experiência de estágio no desenvolvimento de atividades, apresentam-se três propostas de melhoria ao nível do processo de acolhimento e integração e também da socialização

organizacional, sendo que algumas das atividades sugeridas já foram colocadas em prática durante o estágio.

Ao contrário do que muitas pessoas julgam, as organizações não só necessitam de ter certos cuidados para atrair novos candidatos competentes com vista a colmatar as necessidades organizacionais, como é fundamental que consigam, posteriormente, retê-los durante o máximo período de tempo que lhes for vantajoso.

A ausência do desenvolvimento de um processo de acolhimento e integração dos novos membros numa organização poderá traduzir-se na falta de motivação e identificação destes com a sua nova realidade organizacional, diminuindo, consequentemente, a capacidade da organização em atrair e reter capital humano de valor (Joseph & Sridevi, 2015).

Assim, quando se está a proceder ao planeamento do acolhimento dos novos colaboradores é essencial conceber um conjunto de ações que permitam facilitar a sua integração na empresa e a sua socialização organizacional, uma vez que são estes primeiros contactos que determinam, em grande medida, o relacionamento futuro, não só com a equipa de trabalho, mas com toda a organização (Cardoso, 2010).

Tendo em consideração o esforço feito pela MedicineOne na satisfação e retenção dos seus colaboradores, apresenta-se a primeira proposta de melhoria diretamente relacionada com o processo de acolhimento e integração. Esta proposta consiste na definição e implementação de um novo plano de acolhimento e integração que tenha especialmente em consideração os constrangimentos associados ao contexto pandémico que se presencia, onde devido ao regime de teletrabalho, os novos colaboradores não têm contacto direto com os seus colegas de trabalho.

Deste modo, o plano que foi sugerido e implementado, e que está representado na Figura 4, é constituído por cinco fases:

- 1ª Fase – antes da entrada do novo colaborador;
- 2ª Fase – 1º dia do novo colaborador;
- 3ª Fase – 1ª semana do novo colaborador;
- 4ª Fase – 1º mês do novo colaborador;
- 5ª Fase – 1º semestre do novo colaborador.

<b>Antes da entrada do novo colaborador</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Envio da Minuta do Contrato de Trabalho, para que o novo colaborador possa rever com calma e assinar o contrato no primeiro dia.</li> <li>▪ Envio de agenda indicativa sobre as atividades do 1º dia para que o colaborador tenha conhecimento do que esperar.</li> </ul>
<b>1º Dia do novo colaborador</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formação de Acolhimento – apresentação da história, organograma, missão, visão, valores, normas e procedimentos da MedicineOne;</li> <li>▪ Assinatura do Contrato de Trabalho e da Ficha de Adesão ao Seguro de Saúde;</li> <li>▪ E-mail de boas vindas com documentos fundamentais – Manual do Colaborador, Política Organizacional e Política de Segurança da Informação e Proteção de Dados;</li> <li>▪ Breaking Bread – lanche com a equipa de trabalho para que todos se possam conhecer num ambiente informal e para que o novo colaborador se sinta acolhido pela sua equipa desde o primeiro dia.</li> </ul>
<b>1ª Semana do novo colaborador</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welcome Meetings! – pequenas reuniões informais com todos os departamentos/equipas de trabalho da empresa, para que se possam apresentar e conhecer os novos colegas;</li> <li>▪ Formação em M1 – interação com o software (aplicável a funções que trabalhem diretamente com o M1).</li> </ul>
<b>1º Mês do novo colaborador</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conversa de acompanhamento – reunião informal para esclarecimento de eventuais dúvidas e perceber se tudo está a correr como esperado para ambas as partes;</li> <li>▪ Inquérito de avaliação da satisfação do processo de acolhimento e integração – com o objetivo de ser cada vez melhor, é importante saber a opinião dos colaboradores, perceber o que pode ser melhorado e colocar as melhorias em prática.</li> </ul>
<b>1º Semestre do novo colaborador</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conversa de acompanhamento – novamente uma reunião informal no momento da renovação do contrato, de modo a esclarecer eventuais dúvidas e perceber se continua tudo a correr dentro das expectativas para ambas as partes ou se existe algo que precisa de ser ajustado.</li> </ul>

Figura 4. Proposta de Plano de Acolhimento e Integração

Para garantir o cumprimento de todos estes procedimentos, elaborou-se o *template checklist* que se encontra no Apêndice A, para auxiliar nas atividades do processo em questão.

Tratando-se a MedicineOne de uma empresa tecnológica, considera-se que seria uma mais valia apostar na transformação dos PDF de documentos internos em *E-books*. Um dos documentos que poderia ser transformado seria o Manual do Colaborador, que consiste num importante instrumento que compila toda a informação necessária para a transmissão de uma imagem o mais aproximada possível da empresa, de modo a que os novos colaboradores conheçam facilmente a cultura da organização, se identifiquem e se sintam membros ativos desta (Cardoso, 2010).

Para tornar esta versão do documento mais apelativa e tendo em consideração a quantidade de informação indispensável a divulgar aos novos colaboradores, propõe-se também a substituição de texto pela integração de vídeos e fotografias, tais como: vídeo de apresentação da história da MedicineOne contada pelo próprio fundador; vídeo de apresentação dos valores da MedicineOne pelo CEO; e vídeo de apresentação da missão, visão e estratégia da MedicineOne pelo terceiro Administrador da empresa. Em contexto de pandemia e trabalho remoto, estes vídeos também seriam úteis para serem divulgados durante a Formação de Acolhimento dos novos colaboradores, ficando estes a conhecer desde o primeiro dia os rostos dos Administradores da empresa.

Para além destes vídeos, considera-se que a integração de uma secção de apresentação dos departamentos com fotografias dos colaboradores seria importante, especialmente para os novos colaboradores que integram uma equipa e que têm a necessidade de trocar e-mails com os colegas da equipa. Desta forma, teriam sempre uma cara a quem pudessem associar o nome, já que dificilmente os irão conhecer presencialmente nos meses seguintes.

Por fim, outra proposta considerada importante de implementar é a realização de atividades remotas de *team building* para manter os antigos níveis de motivação – antes do teletrabalho – e melhorar os atuais, de modo a garantir a continuidade do alcance de resultados positivos a nível coletivo (Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2006).

Desde março que os colaboradores da MedicineOne se encontram em teletrabalho e, por isso, desde essa altura que muitos não se veem, não se ouvem, não convivem. A longo prazo, este afastamento pode acabar por enfraquecer a ligação emocional e o sentimento de pertença a uma família, sentimento este que se nota que os colaboradores desenvolveram com a empresa e com os seus colegas ao longo do tempo em que trabalharam lado a lado, no escritório, e em atividades de convívio (e.g., festa de Natal, jogos de futebol às quartas-feiras, almoço de pizza uma vez por mês, entre outras). Dado a escassez de profissionais da área de TI e a elevada curva de aprendizagem do setor da saúde, a perda desta ligação seria bastante prejudicial para a empresa.

Em suma, considerando os novos desafios provocados pela pandemia, estas são as propostas de atividades para a GRH da MedicineOne. Também devido ao rápido crescimento da empresa e aos novos desafios pelos quais está a passar, constata-se que o Departamento de RH tem vindo a assumir um papel cada vez mais importante.



## **Parte II – ESTUDO**

## Resumo

O mercado está cada vez mais competitivo e as organizações necessitam de ter do seu lado não só os melhores colaboradores, como também pessoas motivadas e que se identifiquem com a missão, visão e a própria organização para a qual trabalham. Com a declaração de pandemia no início de 2020, as empresas foram obrigadas a recorrer ao regime de teletrabalho, o que levantou desafios no modo de acolher e integrar os novos colaboradores. Mediante recurso a um questionário, procurou-se analisar a perceção dos vários colaboradores relativamente ao seu processo de acolhimento e integração na MedicineOne no momento em que integraram a empresa. Foram definidas duas amostras, com um total de 53 participantes: a Amostra 1 é composta pelos colaboradores que entraram no período de teletrabalho (6 participantes) e a Amostra 2 é composta pelos colaboradores que entraram noutros períodos (47 participantes). Numa escala de resposta de 1 a 5 pontos, a Amostra 1 reporta valores médios de satisfação entre 4 e 5 pontos, enquanto na Amostra 2 os resultados sofreram uma dispersão muito grande entre 1 e 5 pontos. Numa escala de resposta de 1 a 10 pontos, as médias de respostas na Amostra 1 posicionaram-se entre 9 e 10 pontos e na Amostra 2 as médias situaram-se entre 7 e 8 pontos. As conclusões retiradas indicam que os participantes percecionam o seu processo de acolhimento e integração como satisfatório, apesar do constrangimento do teletrabalho para a Amostra 1 e da ausência de um departamento de RH para a maioria da Amostra 2.

**Palavras-chave:** Crise pandémica; Teletrabalho; Acolhimento e integração.

## **Abstract**

*The market is increasingly competitive, and organizations need to have on their side not only the best employees, but also motivated people who identify with the mission, vision and the very organization they work for. With the declaration of a pandemic at the beginning of 2020, companies were forced to resort to the telework regime, which raised challenges in the way of onboarding new employees. Using a questionnaire, we tried to analyze the perception of the various employees regarding their onboarding process in MedicineOne at the time they joined the company. Two samples were defined, with a total of 53 participants: Sample 1 is composed of employees who entered the teleworking period (6 participants) and Sample 2 is composed of employees who entered other periods (47 participants). On a response scale from 1 to 5 points, Sample 1 reports average satisfaction values between 4 and 5 points, while in Sample 2 the results suffered a very large dispersion between 1 and 5 points. On a response scale from 1 to 10 points, the averages of responses in Sample 1 ranged between 9 and 10 points and in Sample 2 the averages ranged between 7 and 8 points. The conclusions drawn indicate that the participants perceive their onboarding process as satisfactory, despite the constraint of teleworking for Sample 1 and the absence of an HR department for most of Sample 2.*

**Keywords:** *Pandemic crisis; Teleworking; Onboarding.*

## Enquadramento Teórico

### Processo de Acolhimento e Integração

O processo de acolhimento e integração de um novo colaborador na organização e no posto de trabalho em causa é um processo complexo, dinâmico e continuado, uma vez que envolve todos os elementos da organização e que ocorre por um longo período (Kumar & Pandey, 2017). Este processo implica objetivos organizacionais e individuais que levam a um esforço de conhecimento e adaptação mútuo entre a empresa, o novo colaborador e os restantes colegas de trabalho. Ou seja, é um processo que ocorre ainda antes da efetiva entrada de um novo colaborador na organização – esforço de conhecimento – e durante todo o seu percurso nesta – esforço de adaptação (Duarte, 2015).

Quando um novo colaborador integra uma nova realidade organizacional o seu processo de integração deve contemplar duas facetas:

- 1) Integração no posto de trabalho – com a apresentação dos colegas de trabalho, a explicação das funções, relações, hierarquia e procedimentos;
- 2) Integração na cultura da empresa – através do conhecimento de aspetos que evidenciam a cultura da empresa, tais como, a visão, missão e valores, os objetivos e políticas internas, regras de conduta ética, canais de comunicação, ações de convívio, mitos e cerimónias (Ferreira, Santos, Reis & Marques, 2010).

Algumas sugestões de autores, relativamente a ações simples, mas fundamentais e eficazes, que se devem ter em consideração e aplicar durante o acolhimento e integração:

- Preparar previamente o espaço e equipamentos necessários para o início de função, de modo a que o novo colaborador sinta que a organização estava previamente pronta e organizada para o receber;
- Reservar na agenda o dia de acolhimento do colaborador, de forma a não agendar outros compromissos que venham interferir na disponibilidade da pessoa que vai acompanhar o novo colaborador, assegurando assim que este não vai ter de ficar à espera sozinho ou ficar entregue a alguém menos preparado ou representativo;
- Preparar uma formação de apresentação da história, cultura, princípios, regras de funcionamento interno, direitos e deveres, horários e hábitos de trabalho, organograma, entre outras informações importantes;

- Ter previamente reunida toda a informação necessária e auxiliar o novo colaborador no preenchimento de formulários;
- Organizar uma reunião, um lanche ou um almoço informal e descontraído com os elementos da equipa com quem vai trabalhar;
- Realizar uma visita acompanhada às restantes áreas da empresa para apresentar os restantes colegas e também todo o espaço físico da organização (Cardoso, 2010).

Estas são algumas sugestões. Importa referir que não existe nenhum método de acolher e integrar os recém-membros numa organização que seja eficaz à realidade organizacional de todas as outras, embora se possa afirmar que existem práticas comuns que permitem que um processo de acolhimento e integração seja eficaz. Cabe ao Gestor de Recursos Humanos de cada organização delinear uma estratégia que seja adequada à dinâmica da cultura na qual está inserido e aos objetivos organizacionais ambicionados e estabelecidos (Carter, 2015).

## **Importância do Processo de Acolhimento e Integração**

Embora o planeamento do processo de acolhimento e integração seja o passo lógico a dar depois de se encerrar um processo de recrutamento e seleção de sucesso, acontece que este planeamento é tendencialmente desvalorizado por ser considerado como algo que acontece implicitamente e de uma forma natural aquando a receção de um novo colaborador (Duarte, 2015). Por isso, muitas organizações descuidam e não fazem qualquer esforço para que o acolhimento e integração ocorra da melhor forma possível.

A integração de um novo colaborador tem múltiplos objetivos, entre os quais: reduzir a sua ansiedade e incerteza; potenciar a sua satisfação; desenvolver um sentimento de pertença e o desejo de permanecer na organização; proporcionar condições para que o novo colaborador se sinta um membro efetivo e assuma o compromisso de contribuir para o alcance dos resultados esperados (Duarte, 2015).

Uma organização que saiba acolher e integrar os novos colaboradores, sabe também reter o seu capital humano. Estando totalmente integrados, será provável que os colaboradores desenvolvam um sentimento de pertença e contributo para o crescimento da organização, ao invés de desenvolverem uma vontade de abandonar esta e procurar outra ao fim de poucos meses. Mesmo que um colaborador receba uma proposta de trabalho noutra local, ao se sentir bem na organização atual, não irá aceitar a nova oferta com tanta facilidade e sem hesitação (Joseph & Sridevi, 2015).

Neste sentido, uma incorreta integração dos novos colaboradores poderá revelar-se assoladora na medida em que estes irão desenvolver vontade de abandonar a organização, levando à necessidade de iniciar um novo processo de recrutamento e seleção, o que provocará efeitos negativos nos resultados financeiros da organização (Kumar & Pandey, 2017). Para além disto, os colaboradores poderão apresentar baixos níveis de desempenho e poderão afetar negativamente a imagem organizacional percebida pelos seus diferentes públicos, nomeadamente no que diz respeito à sua reputação e atração de novos candidatos, devido ao feedback negativo que os ex-novos colaboradores poderão transmitir a estes (Joseph & Sridevi, 2015).

Em suma, o processo de acolhimento e integração dos recém-membros de uma organização deve ser devidamente planeado e implementado, uma vez que é a capacidade de acolher e integrar corretamente os novos colaboradores que vai determinar, em grande medida, a permanência destes na organização, sem que a estabilidade ou identidade organizacional seja ameaçada.

## **Teletrabalho**

A regulamentação da prestação subordinada de teletrabalho surge pela primeira vez na legislação portuguesa no Código do Trabalho de 2003, nomeadamente nos Artigos 233.º a 243.º. Desde essa altura, a noção de teletrabalho continua imutável: *“Considera-se teletrabalho a prestação laboral realizada com subordinação jurídica, habitualmente fora da empresa e através do recurso a tecnologias de informação e de comunicação”*. Ou seja, o regime de teletrabalho integra os casos em que o trabalhador que está sob autoridade e direção de um empregador, em vez de prestar o seu trabalho nas instalações da empresa, fá-lo a partir de casa ou qualquer outro local, recorrendo, por exemplo, a um telefone ou a um computador com ligação à Internet.

De acordo com a definição estabelecida pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), o teletrabalho consiste na atividade que é realizada fora do escritório/das instalações da organização e nas quais os profissionais se mantêm conectados com os seus colegas através das tecnologias de comunicação (Aderaldo, Aderaldo & Lima, 2017).

O estudo de Dery e Hafermalz (2016) refere que um dos fatores críticos que determina o sucesso das organizações que adotam o teletrabalho como regime de prestação de trabalho é a criação e manutenção de um sentimento de pertença. Para isto os colaboradores devem interagir

uns com os outros utilizando os meios tecnológicos, de forma a ultrapassar a questão da distância e construir relações significativas entre eles.

Também a cultura e valores de uma organização vão ditar a sua capacidade de resposta e adaptação a um modelo de teletrabalho. Uma organização que proporcione todo o apoio em aspetos relacionados com o teletrabalho vai beneficiar de colaboradores motivados e aumentar o nível de confiança, sendo também este um dos fatores-chave para o sucesso. A gestão de topo das organizações e os seus colaboradores precisam de confiar mutuamente no trabalho e no empenho de cada um na realização das suas tarefas (ILO, 2020).

Quando uma organização transita para um modelo de teletrabalho, existe um conjunto de medidas que podem ser adotadas para criar e manter os níveis de confiança:

- Ser bastante específico quanto ao que se espera e quando, discutindo regularmente os objetivos e expectativas de desempenho;
- Organizar atividades que fomentem a cultura organizacional (e.g. eventos informais e outras iniciativas que não estejam diretamente relacionadas com o trabalho);
- Estabelecer canais de comunicação para pedir apoio, comunicar progressos, etc.;
- Escutar ativamente as preocupações, desafios e ideias dos colaboradores;
- Assegurar que as relações sociais entre as equipas são mantidas, através de videochamadas, pausas virtuais para café, atividades de equipa, etc. (ILO, 2020; Robertson & Mosier, 2020).

## **Enquadramento do Tema e Objetivos**

Os tempos de pandemia que atualmente se vive levantam desafios a vários níveis e, portanto, têm surgido diferentes questões e preocupações. Se num contexto normal de trabalho já era difícil acolher e integrar um novo colaborador numa organização, no momento em que o teletrabalho se torna obrigatório, este processo torna-se ainda mais desafiante.

Na MedicineOne, os processos de recrutamento foram todos cancelados quando se declarou a existência de uma pandemia e apenas começaram a ser novamente retomados em Setembro. Tendo isto em consideração, foi necessário propor um novo plano de acolhimento e integração ajustado às novas circunstâncias, que rapidamente se colocou em prática.

Após o término de todas as atividades previstas neste novo plano, procedeu-se à sua avaliação através da aplicação de um questionário com o objetivo de entender a percepção dos colaboradores admitidos em regime de teletrabalho relativamente ao modo como foram acolhidos e integrados na empresa. Desta forma, será possível perceber o que correu bem e menos bem, com o objetivo de integrar ações de melhoria nos próximos processos de acolhimento e integração de novos colaboradores.

Posteriormente, entendeu-se que seria importante analisar o processo de acolhimento e integração dos restantes colaboradores da empresa que entraram noutros períodos de vida. Neste sentido, construiu-se uma segunda amostra e o inquérito foi enviado aos colaboradores da empresa que entraram em momentos anteriores ao teletrabalho, com o objetivo de entender a sua percepção relativamente ao modo como foram acolhidos e integrados no momento em que iniciaram funções.

A MedicineOne é uma empresa que se preocupa em reter o máximo de tempo possível os seus colaboradores, já que os custos em termos de tempo de aprendizagem de todos os fluxos de funcionamento e de todas as particularidades do setor em que atua é muito elevado. Assim, o processo de acolhimento e integração é algo que lhes interessa desenvolver e melhorar constantemente.

## Metodologia

### Amostra

Este estudo empírico foi desenvolvido com a participação de 53 colaboradores da MedicineOne, divididos em duas amostras: na Amostra 1 (A1), a população em estudo foram os novos colaboradores que entraram na empresa durante o período de teletrabalho e com os quais foi desenvolvida a proposta de um plano de acolhimento e integração adequada às circunstâncias atuais de pandemia ( $n = 6$ ); na Amostra 2 (A2), a população em estudo foram os restantes colaboradores cujos processos de acolhimento e integração foram efetuados noutros períodos de tempo anteriores ao da primeira amostra ( $n = 47$ ).

Em ambas as amostras a maioria dos participantes é do sexo masculino (A1: 83.3%; A2: 68.1%) e a média de idades é de 34.83 ( $DP = 4.262$ ) na Amostra 1 e de 35.94 ( $DP = 5.439$ ) na Amostra 2. A maioria da Amostra 1 tem como habilitações literárias o ensino secundário ( $n =$



4; 66.6 %) e na Amostra 2 tem licenciatura ( $n = 25$ ; 53.2 %). Quanto à localização geográfica, os participantes das duas amostras estão maioritariamente em Coimbra (A1: 66.6%; A2: 76.6%). Na Amostra 1 a maioria pertence ao Departamento de Suporte ( $n = 3$ ; 50%), enquanto na Amostra 2 a maioria pertence ao Departamento de Desenvolvimento ( $n = 21$ ; 44.7 %). Em relação à antiguidade, a maioria dos participantes da Amostra 2 exercem funções na empresa no intervalo de tempo entre 1 e 4 anos ( $n = 18$ ; 38.3 %) (Tabela 6).

**Tabela 6**  
*Caracterização Sociodemográfica*

		A1	A2
		<i>M (DP)</i>	
<b>Idade</b>		34.83 (4.262)	35.94 (5.439)
		<i>N (%)</i>	
<b>Sexo</b>	Feminino	1 (16.7)	15 (31.9)
	Masculino	5 (83.3)	32 (68.1)
<b>Habilitações literárias</b>	Ensino Secundário	4 (66.6)	6 (12.8)
	CET/CTeSP	-	2 (4.3)
	Licenciatura	1 (16.7)	25 (53.2)
	Mestrado	1 (16.7)	9 (19.1)
	Pós-graduação	-	5 (10.6)
<b>Localização geográfica</b>	Porto	1 (16.7)	1 (2.1)
	Coimbra	4 (66.6)	36 (76.6)
	Lisboa	1 (16.7)	10 (21.3)
<b>Departamento</b>	Administrativo	-	3 (6.4)
	Desenvolvimento	1 (16.7)	21 (44.7)
	Comercial/marketing	-	4 (8.5)
	Produto	-	1 (2.1)
	Serviços	2 (33.33)	12 (25.5)
	Suporte	3 (50.0)	6 (12.8)
<b>Antiguidade</b>	[1,4]	-	18 (38.8)
	[5,9]	-	16 (34.04)
	[10,14]	-	11 (23.4)
	[15,19]	-	2 (4.26)

Nota. N = Frequência; M = Média; DP = Desvio-padrão; % = Percentagem.

A taxa de resposta na Amostra 1 foi de 100%, uma vez que o questionário foi respondido por todos os participantes a quem foi enviado. Já na Amostra 2, a taxa de resposta foi de 83.92%, dado que foram inquiridas 56 pessoas e os participantes foram 47.

A participação foi informada relativamente ao que se pretendeu avaliar e os dados recolhidos não foram anónimos, uma vez que para responder era necessário que cada participante entrasse com a sua conta pessoal do e-mail empresarial.

## Procedimentos

Entre os dias 3 de novembro e 30 de dezembro de 2020, o questionário foi enviado à Amostra 1 por e-mail e solicitou-se o seu preenchimento após completarem as primeiras três semanas de integração na empresa. No dia 9 de maio de 2021, o questionário foi enviado à Amostra 2 e as respostas foram recolhidas entre o dia 9 e 15 de maio de 2021.

Os questionários tinham no início uma breve apresentação do seu âmbito: o objetivo era entender a percepção que tinham relativamente ao seu processo de acolhimento e integração no momento em que iniciaram funções na MedicineOne. Referiu-se ainda que não existiam respostas certas ou erradas e que, no caso de os participantes terem alguma dúvida sobre como responder, deveriam selecionar a opção que lhes parecesse mais adequada.

Relativamente às questões de resposta obrigatória que compunham os questionários, estas estavam divididas em cinco secções:

- A primeira secção contemplava questões pessoais com o objetivo de caraterizar as amostras do estudo – idade, sexo, habilitações, departamento, área geográfica e antiguidade (esta última apenas para a Amostra 2);
- A segunda secção integrava 3 questões de concordância sobre o período antecedente ao primeiro dia de trabalho dos participantes, de modo a avaliar este momento;
- A terceira secção era composta por 8 questões de concordância relativas ao primeiro dia de trabalho dos participantes, para averiguar a sua opinião;
- A quarta secção possuía 2 questões de concordância sobre a primeira semana de trabalho dos participantes;
- A quinta secção incluía 2 questões de concordância e 3 questões avaliativas sobre o processo de acolhimento e integração dos participantes no geral.

A última secção dos questionários integrava ainda 2 questões de resposta aberta e não obrigatória, com o objetivo de permitir aos participantes referirem algo que não tivesse sido abordado nas questões anteriores e que considerassem importante, bem como com o intuito de poderem dar a sua opinião sobre o atual processo de acolhimento e integração.

Por fim, os questionários tinham uma mensagem de agradecimento aos participantes pela sua colaboração e pelo tempo dispensado a responder.

## Instrumentos

Uma vez que se pretendia recolher dados quantitativos, foi utilizado um questionário auto preenchido online na plataforma Microsoft Forms. Este integrou maioritariamente perguntas fechadas com uma escala de resposta ordinal tipo Likert, e também duas perguntas de resposta aberta.

Para formular as questões foram utilizados os questionários elaborados por Kumar e Pandey (2017) e por Grillo e Kim (2015). Através da análise destes, selecionaram-se as questões relacionadas com antes do primeiro dia de trabalho, o primeiro dia de trabalho e a primeira semana de trabalho. O questionário de Grillo e Kim (2015) integrava ainda questões sobre o processo de contratação, o primeiro mês no trabalho e os primeiros 90 dias no trabalho, contudo não foram utilizadas nenhuma destas questões porque o objetivo deste estudo empírico prende-se apenas com o momento do acolhimento e integração numa fase inicial, devido ao curto período de tempo disponível para recolha de dados junto da Amostra 1.

No total o questionário integrou 18 itens com escalas de resposta nominais tipo Likert. Os primeiros 15 itens têm uma escala de 1 a 5 pontos, em que  $0 = \text{Discordo totalmente}$  e  $5 = \text{Concordo totalmente}$ , e os restantes 3 itens têm uma escala de resposta de 1 a 10 pontos, em que  $1 = \text{Péssimo}$  e  $10 = \text{Excelente}$ . Caso alguma afirmação não fosse aplicável ao processo de acolhimento e integração experienciado pelos participantes, estes deveriam optar por não responder ao item. No final, foram ainda integradas duas questões de resposta aberta e não obrigatória.

## Metodologia de tratamento dos dados

Finalizada a recolha de todas as respostas, os dados obtidos na plataforma Microsoft Forms foram exportados para o Microsoft Excel. De seguida, este documento foi importado para o Statistical Package for the Social Sciences (IBM-SPSS), versão 27, para dar início ao tratamento dos dados reunidos.

O primeiro procedimento foi analisar as respostas introdutórias para caracterizar as amostras mediante estatística descritiva: verificou-se a percentagem de participantes do sexo masculino e do sexo feminino, as médias de idades, as percentagens relativamente às diferentes habilitações literárias dos participantes, as percentagens em relação às diferentes zonas geográficas em que exercem a sua atividade profissional e as percentagens no que diz respeito

ao departamento da empresa que os participantes integram. Na Amostra 2, verificou-se ainda a percentagem de participantes que trabalham na empresa entre intervalos temporais de 1-4 anos, 5-9 anos, 10-14 anos e entre 15-19 anos.

Posteriormente, realizou-se uma análise descritiva dos restantes dados com o objetivo de perceber medidas de tendência central a par das medidas de dispersão.

## Apresentação dos Resultados

A Tabela 7 apresenta as pontuações obtidas nos itens relativos ao momento antecedente ao 1º dia de trabalho dos participantes na empresa. Numa escala de 1 a 5 pontos, os valores reportados foram os seguintes: a satisfação em relação ao suporte e informações que receberam é em média 4.67 ( $DP = 0.516$ ) na Amostra 1 e é em média 4.05 ( $DP = 1.099$ ) na Amostra 2; a ajuda proporcionada pelas informações que lhes foram enviadas, no sentido de perceberem o que esperar e para onde ir, entre outras, regista uma média de concordância de 4.67 ( $DP = 0.516$ ) na Amostra 1 e uma média de 4.02 ( $DP = 1.058$ ) na Amostra 2; os participantes da Amostra 1 reportaram uma média de 4.83 ( $DP = 0.408$ ) e os da Amostra 2 uma média de 4.33 ( $DP = 0.826$ ) de concordância no que diz respeito a terem tido um ponto de contacto útil e bem informado para as dúvidas que surgissem.

**Tabela 7**

*Antes do 1º Dia de Trabalho*

	Amostra	N Válido	N Omisso	Min.	Max.	M	DP
1. Fiquei satisfeito com o suporte e as informações que recebi antes do meu primeiro dia de trabalho.	A1	6	0	4	5	4.67	0.516
	A2	44	3	1	5	4.05	1.099
2. As informações que me foram enviadas ajudaram-me a saber o que esperar, para onde ir e outras informações necessárias.	A1	6	0	4	5	4.67	0.516
	A2	43	4	1	5	4.02	1.058
3. Tive um ponto de contacto útil e bem informado para as minhas dúvidas.	A1	6	0	4	5	4.83	0.408
	A2	45	2	1	5	4.33	0.826

A Tabela 8 reflete os resultados alcançados nos itens relacionados com o 1º dia de trabalho. Também numa escala de 1 a 5 pontos, os participantes manifestam os seguintes valores: a média de concordância é de 5 ( $DP = 0.000$ ) na Amostra 1 e é de 3.95 ( $DP = 1.064$ ) na Amostra 2 relativamente a terem recebido orientação e informações claras sobre a missão, visão e valores da empresa durante a formação de acolhimento; em relação a terem recebido

informações úteis sobre benefícios, a média de concordância da Amostra 1 é de 4.83 ( $DP = 0.408$ ) e da Amostra 2 é de 3.83 ( $DP = 1.174$ ); no que diz respeito a terem recebido informações claras e úteis sobre ética e políticas da empresa a média de concordância é de 4.83 ( $DP = 0.408$ ) na Amostra 1 e de 3.71 ( $DP = 1.313$ ) na Amostra 2; sobre terem sido recebidos pela equipa de trabalho, na Amostra 1 a média de concordância é de 5.00 ( $DP = 0.000$ ) e na Amostra 2 a média é de 4.34 ( $DP = 0.939$ ); sobre terem sido apresentados à equipa de trabalho a média de concordância é de 5.00 ( $DP = 0.000$ ) na Amostra 1 e na Amostra 2 a média é de 4.66 ( $DP = 0.608$ ); sobre terem sido apresentados às restantes equipas, a média de concordância é de 4.75 ( $DP = 0.500$ ) na Amostra 1 e é de 4.47 ( $DP = 0.797$ ) na Amostra 2; no que concerne ao posto de trabalho estar organizado e terem tudo o que é necessário para iniciar as funções a média de concordância é de 4.83 ( $DP = 0.408$ ) na Amostra 1 e é de 4.28 ( $DP = 1.015$ ) na Amostra 2; por fim, a média de concordância relativamente à interação com os RH é de 5.00 ( $DP = 0.000$ ) na Amostra 1 e é de 4.27 ( $DP = 0.742$ ) na Amostra 2.

**Tabela 8***1º Dia de Trabalho*

	<b>Amostra</b>	<i>N</i> Válido	<i>N</i> Omisso	Min.	Max.	<i>M</i>	<i>DP</i>
4. Tive uma formação de acolhimento em que recebi orientação e informações claras sobre missão, visão e valores da empresa.	<b>A1</b>	6	0	5	5	5.00	0.000
	<b>A2</b>	38	9	2	5	3.95	1.064
5. Recebi informação sobre benefícios no primeiro dia de trabalho e esta foi útil e completa.	<b>A1</b>	6	0	4	5	4.83	0.408
	<b>A2</b>	40	7	1	5	3.83	1.174
6. Recebi informações sobre ética e políticas da empresa (e.g., oportunidades iguais, assédio, etc.) e estas foram claras.	<b>A1</b>	6	0	4	5	4.83	0.408
	<b>A2</b>	38	9	1	5	3.71	1.313
7. Fui recebido pela minha equipa de trabalho.	<b>A1</b>	4	2	5	5	<b>5.00</b>	0.000
	<b>A2</b>	44	3	2	5	4.34	0.939
8. Fui apresentado à minha equipa de trabalho.	<b>A1</b>	4	2	5	5	<b>5.00</b>	0.000
	<b>A2</b>	44	3	3	5	4.66	0.608
9. Fui apresentado às restantes equipas da empresa.	<b>A1</b>	4	2	4	5	<b>4.75</b>	0.500
	<b>A2</b>	43	4	1	5	4.47	0.797
10. O meu posto de trabalho estava organizado e tinha tudo o que precisava para trabalhar (equipamento e login).	<b>A1</b>	6	0	4	5	4.83	0.408
	<b>A2</b>	47	0	1	5	4.28	1.015
11. A interação com os RH foi adequada e foi fácil obter esclarecimentos adicionais.	<b>A1</b>	6	0	5	5	5.00	0.000
	<b>A2</b>	41	6	2	5	4.27	0.742

Numa escala de 1 a 5 pontos, a Tabela 9 mostra os resultados recolhidos juntos dos participantes em relação aos itens sobre a sua primeira semana de trabalho: a média de concordância é de 4.83 ( $DP = 0.408$ ) na Amostra 1 e é de 3.51 ( $DP = 1.333$ ) na Amostra 2 sobre terem recebido formação significativa; em relação a saberem a quem recorrer caso tivessem alguma dúvida ou questões na Amostra 1 a média de concordância é de 4.83 ( $DP = 0.408$ ) e na Amostra 2 é de 4.13 ( $DP = 0.924$ ).

**Tabela 9***1ª Semana de Trabalho*

	<b>Amostra</b>	<b>N</b> Válido	<b>N</b> Omisso	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>	<b>M</b>	<b>DP</b>
12. Recebi formação significativa na primeira semana de trabalho.	<b>A1</b>	6	0	4	5	<b>4.83</b>	0.408
	<b>A2</b>	47	0	1	5	<b>3.51</b>	1.333
13. Sabia a quem é que podia recorrer caso tivesse dúvidas ou questões.	<b>A1</b>	6	0	4	5	<b>4.83</b>	0.408
	<b>A2</b>	47	0	1	5	<b>4.13</b>	0.924

Numa escala de 1 a 5 pontos, os participantes reportam os seguintes valores sobre o seu processo de acolhimento e integração: média de 4.83 ( $DP = 0.408$ ) na Amostra 1 e média de 4.00 ( $DP = 0.953$ ) na Amostra 2 de satisfação geral com o seu processo de acolhimento; média de concordância de 5 ( $DP = 0.000$ ) na Amostra 1 e de 4.11 ( $DP = 1.49$ ) na Amostra 2 com o facto de as apresentações às diversas equipas de trabalho terem permitido comunicar com mais confiança e à vontade com os colegas (Tabela 10).

**Tabela 10***Processo de Acolhimento e Integração*

	<b>Amostra</b>	<b>N</b> Válido	<b>N</b> Omisso	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>	<b>M</b>	<b>DP</b>
14. No geral, estou satisfeito com o processo de acolhimento e integração que tive.	<b>A1</b>	6	0	4	5	<b>4.83</b>	0.408
	<b>A2</b>	45	2	2	5	<b>4.00</b>	0.953
15. A apresentação às diversas equipas de trabalho permitiu-me comunicar com mais confiança e à vontade com os colegas.	<b>A1</b>	6	0	4	5	<b>5.00</b>	0.000
	<b>A2</b>	45	2	1	5	<b>4.11</b>	1.049

Ainda sobre o processo de acolhimento e integração, mas numa escala de 0 a 10 pontos, os participantes apresentam os seguintes valores de avaliação relativamente aos diferentes momentos: média de 9.67 ( $DP = 0.816$ ) na Amostra 1 e média de 7.43 ( $DP = 1.897$ ) na Amostra 2 para o primeiro dia de trabalho; média de 9.00 ( $DP = 1.549$ ) na Amostra 1 e média de 7.70 ( $DP = 1.768$ ) na Amostra 2 para a primeira semana de trabalho (Tabela 9). A sua satisfação na

empresa após a primeira semana de trabalho regista uma média de 9.67 ( $DP = 0.816$ ) na Amostra 1 e uma média de 8.17 ( $DP = 1.508$ ) na Amostra 2 (Tabela 11).

**Tabela 11**

*Avaliação dos Diferentes Momentos do Processo*

	Amostra	N Válido	N Omisso	Min.	Max.	M	DP
16. Como é que avalias o teu primeiro dia de trabalho?	A1	6	0	8	10	9.67	0.816
	A2	47	0	2	10	7.43	1.897
17. Como é que avalias a tua primeira semana de trabalho?	A1	6	0	6	10	9.00	1.549
	A2	47	0	2	10	7.70	1.768
18. Como é que avalias a tua satisfação na empresa após a primeira semana de trabalho?	A1	6	0	8	10	9.67	0.816
	A2	47	0	4	10	8.17	1.508

## Discussão

Com este estudo empírico procurou-se analisar a perceção dos colaboradores relativamente ao modo como foram acolhidos e integrados na MedicineOne. Numa primeira amostra procurou-se entender a perceção dos colaboradores que iniciaram funções no momento de teletrabalho obrigatório e numa segunda amostra pretendeu-se compreender a perceção dos restantes colaboradores que entraram noutros períodos anteriores.

Tal como todas as outras empresas durante o último ano, a MedicineOne tem sido confrontada com desafios relacionados com o modo de acolher e integrar os novos colaboradores, considerando a obrigatoriedade da prestação de trabalho em regime de teletrabalho e as acentuadas limitações impostas para o convívio presencial.

Analisando os resultados obtidos na Amostra 1 deste estudo, recolhidos através da formulação de questões em torno de características relacionadas com todo o processo, pode-se afirmar que os participantes estão globalmente satisfeitos com o modo como foram acolhidos e integrados na empresa. Em 15 questões com uma escala de resposta de 1 a 5 pontos, todas as respostas obtidas variaram entre o 4 ( $4 = \text{Concordo}$ ) e o 5 ( $5 = \text{Concordo totalmente}$ ). Já na Amostra 2 os resultados foram substancialmente diferentes, na medida em que as respostas tiveram uma dispersão muito grande, quase sempre entre 1 ( $1 = \text{Discordo totalmente}$ ) e 5 ( $5 = \text{Concordo totalmente}$ ). Observando as médias, todas as respostas da Amostra 1 são em torno de 5, enquanto na Amostra 2 a maioria são em torno de 4 e apenas uma em torno de 5 pontos.

Relativamente às três questões finais, com uma escala de resposta entre 1 e 10 pontos, a média de respostas na Amostra 1 foi entre 9 e 10 pontos e na Amostra 2 as médias situaram-se entre 7 e 8 pontos. Quanto à Amostra 1 pode-se concluir que os participantes estão satisfeitos e que a condição do teletrabalho parece não ter tido interferência na sua satisfação com o modo como foram acolhidos e integrados. Já na Amostra 2 os valores são mais baixos embora se situem acima do satisfatório. Após a análise das respostas às duas questões de resposta aberta não obrigatória integradas no final do questionário, podemos explicar estas diferenças devido aos vários participantes da Amostra 2 terem referido que no momento da sua entrada na MedicineOne não existia departamento de RH, nem um plano de acolhimento estruturado (ver Apêndice B). De facto, este departamento surgiu apenas por volta de 2016 e desde essa altura que se tem vindo a evoluir ao nível da criação de processos e definição de procedimentos.

Refletindo sobre o número de respostas omissas foi solicitado que, caso alguma afirmação não se tivesse verificado, os participantes deveriam deixar a questão por responder. Na Amostra 2 considera-se compreensível haver vários casos omissos devido à inexistência de um plano de acolhimento e integração bem estruturado e implementado. Já no caso da Amostra 1, existem 3 itens que registaram respostas omissas e que importa analisar: 7. *Fui recebido pela minha equipa de trabalho*; 8. *Fui apresentado à minha equipa de trabalho*; 9. *Fui apresentado às restantes equipas da empresa*. Estas omissões estão relacionadas com o facto de se tratar das respostas de colaboradores que exercem as suas funções no Porto e em Lisboa e que apenas se deslocaram a Coimbra para a receção com os RH e para a receção de todo o material de trabalho. Para além disto, são colaboradores que integram o Departamento de Serviços, que é constituído por funções que têm um contacto direto com os clientes, isto é, são funções que implicam a prestação de serviços nos próprios clientes. Neste sentido, no dia de acolhimento destes colaboradores não foi possível garantir que a equipa de trabalho estivesse presente no momento em que estes se deslocaram a Coimbra, o que justifica as suas respostas às questões em análise.

Um dos estudos utilizados para a formulação das questões do inquérito foi o de Kumar e Pandey (2017). O estudo destes autores apresentou os seguintes resultados acima de 50% de insatisfação por parte dos seus participantes:

- 1) 57% dos participantes discordou ter recebido a estação de trabalho a tempo;
- 2) 59% dos participantes estava insatisfeito com o tempo que teve de gastar para conseguir obter logins e senhas;



- 3) 64% dos participantes discordou ter recebido uma clara explicação sobre os benefícios e as políticas da empresa;
- 4) 60% dos participantes discordou ter ficado satisfeito com a forma como foi recebido e apresentado à sua equipa de trabalho;
- 5) 53% dos participantes discordou ter havido formação suficiente e relevante;
- 6) 73% dos participantes discordou que a frequência de interações que teve com os RH foi adequada;
- 7) 62% dos participantes discordou estar satisfeito com o seu processo de acolhimento e integração no geral.

Comparando os resultados deste estudo realizado em condições de prestação de trabalho presencial, com os resultados da Amostra 1, realizado em plena pandemia e obrigatoriedade de teletrabalho, este último sugere que o plano de acolhimento e integração implementado na MedicineOne foi percecionado como bastante satisfatório e que não se verificaram grandes constrangimentos associados às limitações impostas pelo contexto. Os resultados da Amostra 2 evidenciam que, mesmo não existindo departamento de RH nem um processo de acolhimento e integração devidamente estruturado, o processo de acolhimento e integração dos restantes colaboradores da MedicineOne é percecionado como satisfatório em todas as variáveis do estudo.

### **Limitações e Sugestões de Melhoria**

Após a discussão dos resultados obtidos, existem duas limitações deste estudo que são levantadas e que se consideram importantes de referir.

A primeira limitação está relacionada com o facto de a Amostra 1 ser numericamente pouco expressiva na medida em que apenas houve participantes de três departamentos: Serviços, Suporte e Desenvolvimento. Para além de não haver participantes dos restantes três departamentos, o departamento de Desenvolvimento é composto por diversas equipas de engenharia, cada uma com a sua dinâmica e forma de estar. Neste sentido, seria importante perceber se o plano de acolhimento e integração em vigor é eficaz na totalidade dos departamentos/equipas.

A segunda limitação surge, de certa forma, no seguimento da primeira e está relacionada com o estudo não ser longitudinal. Por ter sido realizado num curto espaço de tempo, reforça-se o inconveniente de não haver a oportunidade de acompanhar o atual plano do processo de

integração e acolhimento de novos colaboradores noutros departamentos/equipas de trabalho. Com a análise da Amostra 2 é somente possível analisar a percepção dos vários colaboradores que integraram a empresa ao longo dos últimos 15 anos, mas seria importante observar a percepção de mais colaboradores dos vários departamentos relativamente ao plano de acolhimento e integração que atualmente se cumpre.

Para além disto, esta limitação temporal não permitiu também avaliar a integração destes novos colaboradores ao fim de 1 mês, 6 meses e 1 ano. Esta avaliação seria importante para perceber a satisfação dos colaboradores no final de cada um destes intervalos de tempo e analisar a sua vontade em permanecer por mais outro período de tempo na empresa. Assim, seria possível perceber se este trabalho inicial durante o acolhimento dos novos colaboradores tem impacto na integração e retenção destes.

De acordo com os resultados do estudo de Hassan (2020), um processo de acolhimento e integração bem articulado permite, ao longo de tempo, uma manifestação significativa de motivação, lealdade e dedicação dos colaboradores, o que resulta numa maior retenção destes. Com as médias obtidas nos resultados da Amostra 2, podemos concluir que o processo de acolhimento e integração, embora tenha acontecido de forma informal na sua maioria, foi bem conseguido e isso tem um grande impacto ao nível dos anos de antiguidade dos colaboradores na empresa.

Como sugestão de melhoria e considerando a última limitação e a preocupação que a MedicineOne tem em reter o seu capital humano, propõe-se um estudo futuro. Para realizar este estudo, dever-se-á recorrer a um inquérito por questionário, com o objetivo de analisar dois pilares que se consideram fundamentais avaliar junto dos novos colaboradores, após os diversos períodos de tempo na empresa (1 mês, 6 meses e 1 ano):

- 1º Pilar: Engajamento – através, por exemplo, da formulação de questões que abordem a identificação dos colaboradores com a missão, visão, valores e formas de trabalhar da empresa, e de questões que permitam verificar a quantidade e qualidade da informação que recebem e que é importante para terem conhecimento do que se passa à sua volta;
- 2º Pilar: Retenção – mediante a aplicação de questões relacionadas com a valorização do seu trabalho pelos pares e chefia, a satisfação com o feedback recebido, o conforto e felicidade com a equipa de trabalho, a perspetiva de permanecer na empresa durante os próximos 5 anos, a recomendação da empresa a um amigo/conhecido que esteja à procura de emprego ou a probabilidade de se candidatar novamente a uma posição da

empresa, no sentido de verificar se existe ou não arrependimento na candidatura feita e que deu origem à sua integração na empresa.

Através desta proposta de estudo futuro a incidir em outros períodos temporais, será possível retirar importantes dados relativos a indicadores sobre os quais importa refletir.

Este estudo empírico realizado veio contribuir para a avaliação de um processo crucial dentro da MedicineOne e permitiu ao Departamento de RH retirar conclusões importantes para o delineamento de ações estratégicas de melhoria, tendo em consideração a percepção dos participantes da Amostra 1 envolvidos no estudo.

Foi igualmente importante analisar a percepção dos restantes colaboradores que entraram em momentos diferentes na empresa, especialmente em alturas em que não havia departamento de RH e perceber que, mesmo assim, o propósito do processo em estudo foi bem conseguido. Os participantes da Amostra 2 manifestaram sentir-se satisfeitos, acolhidos e integrados, e isso poderá ser reflexo da permanência de 61.7% dos participantes na empresa há mais de 5 anos, algo que nos dias atuais não é muito comum, especialmente na área de TI.

## **Parte III - REFLEXÃO**

## Conclusões

Concluída a elaboração deste relatório, considera-se que a realização do estágio curricular numa empresa como a MedicineOne foi uma mais-valia, uma vez que permitiu desempenhar um conjunto de atividades relevantes para o desenvolvimento da experiência profissional e permitiu também desenvolver um processo de reflexão sobre a relação dialética estabelecida entre a teoria e a prática.

Embora se considere que há muito crescimento para fazer ao nível da adoção de atividades estratégicas de RH na maioria das empresas portuguesas, verificou-se que a MedicineOne já se encontra pronta para dar esse passo e ir além da prática de atividades meramente administrativas. Na MedicineOne o foco das atividades recai na satisfação e promoção dos seus colaboradores, assumindo a GRH uma grande preocupação em garantir a igualdade e a transparência dos processos e a privilegiar a meritocracia e a satisfação dos seus colaboradores.

Com o aparecimento, a nível mundial, de uma pandemia causada pela difusão de um novo Coronavírus no início de 2020, muitas foram as empresas que cancelaram os processos de recrutamento que tinham a decorrer, devido à incerteza do que iria acontecer economicamente. Para a MedicineOne, este ano de crise proporcionou resultados financeiros que ultrapassaram o esperado devido à sua atuação no setor da saúde e, com o início do estágio na empresa, foram reabertos os processos de recrutamento que tinham sido anteriormente cancelados.

O teletrabalho em vigor levantou muitas questões relativamente ao modo que se iria proceder à realização dos processos de acolhimento e integração dos novos colaboradores e foi na resposta a este desafio que foi dado um importante contributo ao longo da realização do estágio curricular nesta entidade de acolhimento.

O acolhimento e integração de novos membros numa organização é um processo que deve ser considerado e cuidadosamente ponderado aquando a elaboração da estratégia organizacional, uma vez que a vantagem competitiva de uma organização não depende só da sua propensão para atrair capital humano com valor, mas também da sua capacidade em retê-lo, garantindo a sua satisfação, motivação, identificação e empenho.

Assim, foi elaborado um novo plano de acolhimento e integração ajustado aos constrangimentos causados pela pandemia e procedeu-se à sua implementação de imediato. Ao

longo da sua concretização, o feedback dado informalmente pelos novos colaboradores foi bastante positivo. Contudo, considerou-se necessário entender a percepção que estes tiveram do modo como o seu processo de acolhimento e integração foi realizado, de forma a identificar eventuais lacunas e propor ações interventivas de melhoria.

Aproveitando a necessidade de avaliar este processo, que teve grande relevância no âmbito do estágio, complementou-se a redação deste relatório com a exposição desta avaliação num estudo. No final do estudo empírico, concluiu-se que o novo plano de acolhimento e integração proposto sofria algumas limitações, tendo sido necessário refletir e encontrar estratégias capazes de contorná-las.

Mais tarde, percebeu-se que seria importante avaliar a evolução do processo de acolhimento e integração ao longo dos anos. Com a análise dos resultados obtidos na Amostra 2, concluiu-se que embora não houvesse um departamento de RH, nem um plano bem definido e estruturado há muitos anos, a MedicineOne sempre soube acolher e integrar os seus colaboradores e isso confirma-se quando se observa os anos de antiguidade destes.

Em suma, o estudo empírico apresentado veio essencialmente contribuir para a melhoria do plano de acolhimento e integração de novos colaboradores. Todas as atividades desenvolvidas e que estão expostas neste relatório foram fundamentais para o desenvolvimento pessoal e profissional, bem como para o desenvolvimento da própria entidade de acolhimento.

## Referências Bibliográficas

- Aderaldo, I. L., Aderaldo, C. V. L., & Lima, A. C. (2017). Critical aspects of telework in a multinational company. *Cadernos EBAPE. BR*, 15, 511-533.
- Cardoso, A. A. (2010). *Recrutamento & seleção de pessoal* (7ª ed.). Lisboa: Lidel – edições técnicas, lda.
- Carter, T. (2015). Hire right: the first time: how to improve your recruitment & onboarding process. *Journal of Property Management*, 80(3), 26-30.
- Código do Trabalho. (2003). *Lei n.º 99/2003, de 27 de agosto*. Disponível em: <https://dre.pt/pesquisa/-/search/632906/details/normal?q=Lei+n.%C2%BA%2099%2F2003%2C%20de+27+de+agosto>
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R., & Cardoso, C. C. (2006). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (5ª ed.). Lisboa: RH Editora.
- Dery, K., & Hafermalz, E. (2016). Seeing is belonging: Remote working, identity and staying connected. In *The impact of ICT on work* (pp. 109-126). Springer, Singapore.
- Duarte, A. (2015). A integração nas organizações: do acolhimento à socialização organizacional. In Ferreira, A. I., Martinez, L. F., Nunes, F. G., & Duarte, H (Eds), *Gestão de recursos humanos para gestores* (pp. 179-192). Lisboa: Editora RH.
- Ferreira, M. P., Santos, J. C., Reis, N., & Marques, T. (2010). *Gestão empresarial* (2ª ed.). Lisboa: Lidel.
- Grillo, M., & Kim, H. K. (2015). *A strategic approach to onboarding design: surveys, materials, & diverse hires*.
- Hassan, S. H. (2020). Impacts of implementation of extensive onboarding process on employee retention - a case study from transferwise. *Master's Thesis. Tallinn University of Technology, Tallinn, Estonia*.
- ILO - International Labour Organization. (2020). *Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond: A Practical Guide*.
- Joseph, D., & Sridevi, M. S. (2015). Effective onboarding as a talent management tool for employee retention. *International Journal in Management and Social Science*, 3(7), 175-186.
- Kumar, N., & Pandey, S. (2017). New employee onboarding process in an organization. *International Journal of Engineering Development and Research*, 5(1), 198-206.
- MedicineOne. (s.d.). Empresa. Retrieved from <https://www.medicineone.net/empresa>
- MedicineOne, Life Sciences Computing. (2020, julho). *Se a MedicineOne não existisse, perdia-se alguma coisa?*. LinkedIn. [https://www.linkedin.com/posts/medicineone-life-sciences-computing\\_se-a-medicineone-n%C3%A3o-existisse-perdia-se-activity-6681937999112015872-ABb8/](https://www.linkedin.com/posts/medicineone-life-sciences-computing_se-a-medicineone-n%C3%A3o-existisse-perdia-se-activity-6681937999112015872-ABb8/).
- Miguel, J. (2020, junho). *A MedicineOne nasceu da generosidade entre dois amigos*. LinkedIn. [https://www.linkedin.com/posts/medicineone-life-sciences-computing\\_a-medicineone-nasceu-da-generosidade-entre-activity-6678211869242609664-BokL/](https://www.linkedin.com/posts/medicineone-life-sciences-computing_a-medicineone-nasceu-da-generosidade-entre-activity-6678211869242609664-BokL/).
- Robertson, M. M., & Mosier, K. (2020). Work from home: Human factors/ergonomics considerations for teleworking. *Genf: International Labour Organization*.